

Развитие и функционирование отраслевой сети центров компетенции

© 2014 Тюлин Андрей Евгеньевич

заместитель генерального директора по стратегическому планированию

ОАО “Радиоэлектронные технологии”

109240, г. Москва, ул. Гончарная, д. 20/1, стр. 1

E-mail: ecsn@sciex.ru

Статья посвящена вопросам формирования отраслевой сети центров компетенции как базы повышения эффективности функционирования отрасли. В общем виде описывается процесс формирования системы центров компетенции, приводятся требования к реализации отдельных этапов этого процесса.

Ключевые слова: центр компетенции, отрасль, повышение эффективности.

В настоящее время теоретиками менеджмента значительное внимание уделяется проблеме повышения эффективности сложных производственных систем, в том числе промышленных отраслей, на базе так называемых центров компетенции. Данная категория различными исследователями в конкретных ситуациях интерпретируется по-разному¹. Однако, проанализировав определения, приведенные в этих источниках, а также интуитивное представление о центрах компетенции, которое складывается у многих теоретиков и практиков на эмпирической основе, можно сделать вывод, что под центрами компетенции в большинстве случаев понимаются организации или их подразделения, специализирующиеся на выполнении определенных функций. Что касается отраслевого центра компетенции, то, скорее всего, речь идет об определенной организации. Специализация выступает в качестве главного фактора эффективности, влияние которого распространяется не только и не столько на саму специализированную организацию, но и на производственную систему, в состав которой эта специализированная организация входит.

Формирование теоретической базы построения отраслевой сети центров компетенций, а также максимально возможный учет индивидуальных предпочтений менеджмента не исчерпывают проблемы повышения эффективности отрасли. Необходима система рекомендаций по практической реализации основных теоретических положений и механизмов функционирования отрасли и управления ею.

Особенностью решаемой проблемы является то, что в условиях высокой неопределенности, которая выступает неотъемлемым атрибутом этой проблемы, строгие формальные модели и алгоритмы подготовки и принятия подобного

рода стратегических решений имеют невысокую эффективность и качество решений, обеспечиваемых ими, явно недостаточно высоко. Как правило, самыми распространенными методами, обеспечивающими на практике формирование стратегии развития сложных объектов управления, являются неформальные, интуитивные методы, включение которых в управленческий инструментарий обусловлено в значительной степени традициями и здравым смыслом субъекта принятия решений, а также аналогиями, которые сформируются у лица, принимающего решения в процессе управления. Против подобного положения дел возражать достаточно сложно, но следование традициям имеет место, что традиционные нормы необязательны к применению и их использование в процессе не гарантировано даже детально проработанной концептуальной моделью. Кроме того, интуитивные методики принятия управленческих решений не предполагают детальной проработки.

Прежде чем формировать основные положения, следует иметь в виду, что практика решения проблемы повышения эффективности определенной отрасли, в том числе и отрасли авиаприборостроения, на материалах которой были сформулированы основные положения, относящиеся к рассматриваемой проблематике, изложенные в настоящей работе, как и многие другие во многом схожие проблемы, не является линейным процессом, а представляет собой циклический процесс, когда каждая итерация служит уточнением и расширением результатов, полученных ранее. Можно установить аналогию практических подходов к данной проблеме с известной спиралью качества Джурана, когда стереотипные действия, входящие в состав управленческого цикла, многократно повторяются с привлечением дополнительной информации и

обеспечивают решение задач управления качеством в изменившихся условиях. Разумеется, составные части спирали Джурана и итерации, образующие процесс развития отрасли на базе центров компетенции, имеют различное содержание. Априори можно утверждать, что совершенствование отраслевой сети центров компетенции целесообразно и корректно реализовывать в рамках последовательности этапов “предварительное обследование отрасли - разработка рекомендаций по совершенствованию сети центров компетенции - реализация рекомендаций - контроль”.

Еще одной особенностью исследуемой проблемы является очевидное отсутствие однозначно определенных начального и конечного момента процесса решения. Неопределенность, наличие которой в исследуемой предметной области неоднократно рассматривалось в настоящей работе с различных точек зрения, не позволяет зафиксировать эти моменты и связанные с ними цели, номенклатуру управляемых показателей и их контрольные значения. Такие задачи фактически представляют собой отдельные функции управления. К ним относится и рассматриваемая проблема совершенствования отраслевой структуры. Эмпирически найденный в процессе решения аналогичных проблем выход из этого положения предписывает планировать мероприятия по совершенствованию отраслевой структуры по очередям, в рамках отдельных управленческих циклов.

Указанные особенности анализируемой в работе проблемы позволяют сделать заключение, что основой практической реализации методик совершенствования отраслевой сети центров компетенции должен быть проектный подход, который может быть реализован главным образом в виде последовательности качественных экспертиз. Если обобщить практический опыт реализации отдельных теоретических положений в области управления сложными объектами, алгоритм управления развитием и функционированием сети отраслевых центров компетенций можно представить в следующем виде:

- формирование программы обследования отрасли и анализа текущего состояния дел;
- формирование отчета по результатам анализа;
- формирование технического задания на разработку плана формирования отраслевой сети центров компетенции;
- разработка плана мероприятий по развитию отраслевой сети центров компетенции;
- реализация плана мероприятий;
- контроль и оценка результатов.

Отдельные составляющие указанного алгоритма требуют пояснений. Прежде чем проводить предпроектное обследование, необходимо сформировать программу такого обследования. Эта программа должна учитывать достаточно большое количество взаимосвязанных факторов, связи между многими из которых не могут быть формально определены и количественно охарактеризованы. Целесообразно к числу данных, требующих для анализа текущего состояния объекта управления, отнести следующие:

- информация о структуре отраслевого бизнеса и бизнес-логике;
- данные, характеризующие общее состояние;
- анализ продуктовых линеек предприятий отрасли, а также прогноз основных рыночных тенденций;
- данные о положении продукции предприятий отрасли на рынке;
- исходные данные об инженерно-техническом состоянии предприятия и организации отрасли;
- сведения об используемых методах и средствах проектирования, технологической подготовке производства, логистическом обеспечении производства, в том числе об используемых средствах информационных технологий.

В дополнение к перечисленным направлениям предпроектного анализа отрасли в программу анализа необходимо включить данные о возможных рисках, связанных с основной деятельностью, возможными альтернативами портфеля бизнес-направлений, включенными в парадигму подготовки и принятия управленческих решений, с операционной и финансовой моделями. Учитывая особенности решаемой проблемы, особое внимание следует уделить вопросам взаимодействия организационных единиц и реализуемым в отрасли процессам.

Перечисленные выше группы в основном представляют собой данные качественного характера. Однако, для того чтобы в определенной степени исключить субъективизм анализа, обусловленный именно качественным характером информации, в программу обследования необходимо включить и сведения количественного характера. К таким количественным данным следует отнести:

- долю инновационной продукции в отраслевой выручке;
- среднесписочную численность работников на предприятиях отрасли;
- выработку на одного работника отрасли;
- среднюю заработную плату по отрасли;
- рентабельность по чистой прибыли;
- рыночную капитализацию;

- рентабельность активов;
- долю выполненных заданий гособоронзаказа;
- темп роста выручки от реализации военной и гражданской продукции в фиксированных ценах в поставках как на внутренний, так и на внешний рынок;
- долю сложных изделий (комплексов) в выручке.

Кроме того, в программе предпроектного обследования отрасли следует предусмотреть сбор информации и анализ реализуемых на уровне отрасли бизнес-процессов. Практика показывает, что сложившаяся в сфере корпоративного менеджмента традиция анализа бизнес-процессов с использованием аппарата моделирования IDEF оправдывает себя и при переходе от уровня организации к уровню более сложных объектов, в данном случае к отраслевому уровню.

Помимо данных, относящихся непосредственно к обследуемой организации, отчет по предпроектному обследованию должен содержать анализ внешней среды, как актуальный, так и прогнозный. Текущие данные по рынкам и поведению конкурентов, как правило, представлены в виде вполне определенной информации в табличной форме. Прогноз же может быть представлен в различных формах и являться результатом применения самых разнообразных методов. Большинство этих методов, как можно заключить, являются весьма формализованными и требуют больших объемов исходной информации, что затрудняет практическое их использование без обеспечения приемлемого качества и надежности прогноза. Удовлетворительный по своему качеству прогноз может быть сформирован в четырех вариантах:

- протекционистский оптимистичный;
- конкурентный оптимистичный;
- протекционистский пессимистичный;
- конкурентный пессимистичный.

Представленные четыре варианта прогноза, как показывает опыт обследования отрасли, в основном должны быть качественными по характеру прогнозной информации, и только в отдельных случаях прогнозисты могут прибегать к количественным оценкам для иллюстрации возможных вариантов развития отрасли и обеспечения исходной информацией аналитиков, применяющих известный “fix-and-gap”-анализ. Прогноз в отчете по предпроектному анализу отрасли представляет собой сгруппированные наборы утверждений относительно усиления или ослабления того или иного фактора.

Обобщение данных о текущем состоянии отрасли и прогнозной информации, как показы-

вает опыт, целесообразно представить в виде матрицы SWOT-анализа. Методические и организационные основы применения SWOT-анализа достаточно широко известны в силу преимуществ, которыми данная методика обладает. Поэтому останавливаться на указанном вопросе необходимости нет.

Одним из основных результатов анализа отрасли является перечень актуальных для данного периода компетенций, как базовых, так и инфраструктурных. Этот перечень в дальнейшем может быть уточнен и дополнен, но его присутствие в отчете по результатам анализа обязательно.

Таким образом, можно заключить, что методический комплекс, лежащий в основе предпроектного анализа, имеет достаточно произвольную структуру, и отдельные его компоненты и используемые модели в большинстве своем представляя собой неформальные слабоструктурированные модели. Дополнительная сложность предпроектного анализа и последующего формирования отчета заключается в том, что подобные мероприятия являются достаточно трудоемкими и дорогостоящими. Они связаны с отвлечением от основной деятельности значительных ресурсов. Поэтому можно предположить, что анализ отрасли при решении проблемы развития отраслевых центров компетенции будет выполняться в рамках более общего анализа. Усложнение целей обследования в данном случае потребует соответствующего усложнения аналитического инструментария. Вследствие этого при сохранении общего алгоритма подготовки и принятия управленческих стратегических решений применяемые модели могут оказаться более сложными за счет усложнения управленческой парадигмы и концепций, лежащих в основе принимаемых решений.

Алгоритм формирования мероприятий по созданию системы центров компетенций представляет собой итерационную структуру, которая предназначена для того, чтобы распределить организационные единицы, входящие в состав отрасли, на множество актуальных компетенций, предварительный перечень которых определен по результатам предпроектного анализа.

Очевидно, что в основе подобного распределения лежит некая мера близости “компетенция - предприятие/организация”, определяемая организационно-техническим потенциалом организационных единиц. Не менее очевидно, однако, что объективная количественная оценка такой близости весьма затруднена и при использовании любой методики оценки будет представлять собой достаточно условную характеристику. Таким образом, сопоставление компетенций

и организационных единиц целесообразно реализовывать посредством экспертных процедур. Тема эта достаточно проработана, известны результаты по анализу соответствий экспертных методик и надежности обеспечиваемых ими количественных оценок. Очевидно, что выбор определенной методики экспертной оценки для выделения центров компетенции среди имеющихся организационных единиц отрасли и наделения этих центров соответствующими полномочиями и ответственностью является прерогативой менеджмента отрасли.

Как известно, содержание категории “компетенция” весьма разнообразно и неоднозначно. В частности, в плане создания сложных видов продукции типа “комплекс” сосредоточение в одном центре всех компетенций по созданию изделия может оказаться затруднительным, а то и невозможным. В случае, когда структура компетенций оказывается сложной, совмещая отдельные компоненты разновидностей компетенций, процесс выделения центров компетенции может оказаться более сложным.

Применительно к реалиям отрасли алгоритм формирования сети центров компетенции может оказаться более сложным. Это может быть обусловлено тем, что процесс формирования матрицы организационных соответствий с точки зрения менеджмента имеет сложную структуру и значимые компетенции целесообразно реализовывать на базе нескольких взаимосвязанных организационных единиц.

В рамках верификации сформулированных положений, определяющих решение проблемы повышения эффективности производственной отрасли на базе центров компетенции, были выделены в качестве типовых компетенции по управлению большими проектами, кадровому обеспечению и продвижению продукции отрасли на рынках. Очевидно, что подобного рода инфраструктурные компетенции относятся к таким компетенциям, структура которых достаточно сложна и требует уточнения и корректировки на последующих управленческих циклах. К ним и применим детализированный алгоритм наделения компетенциями организационных единиц. Если речь идет непосредственно о производственных аспектах, основное внимание должно быть уделено основным функциям по созданию продукта:

- проектирование;
- производство по технологическим переделам;
- интеграция комплектующих и формирование сложного продукта (в терминологии стандартов Единой системы конструкторской документации - комплекса).

Было установлено, что компетенция на уровне технологического передела должна оцениваться приоритетом более низким, чем компетенция интегратора.

¹ См.: Андрусенко Т. Центры знаний. URL: <http://www.pandia.ru/text/77/212/92451.php>; Духнич Ю. Центр компетенций. URL: <http://www.smart-edu.com/tsentr-kompetentsiy.html>.

Поступила в редакцию 06.01.2014 г.